

A pesar de que cada euro invertido en promoción de la salud revierte en hasta 4.8 € de beneficio, las cifras del absentismo laboral ponen de manifiesto una realidad con importantes lagunas de gestión, con una media de horas perdidas por trabajador de 194, un coste anual de 479 € y mensual de 40 €. La adecuada actuación en materia de PRL es no solo una vía importante para hacer una contribución neta a la cuenta de resultados, sino también para ayudar a crear un *branding* de compañía responsable y enfocada a la excelencia ante todos sus *stakeholders*.

ANÁLISIS DEL COSTE - BENEFICIO EN PREVENCIÓN

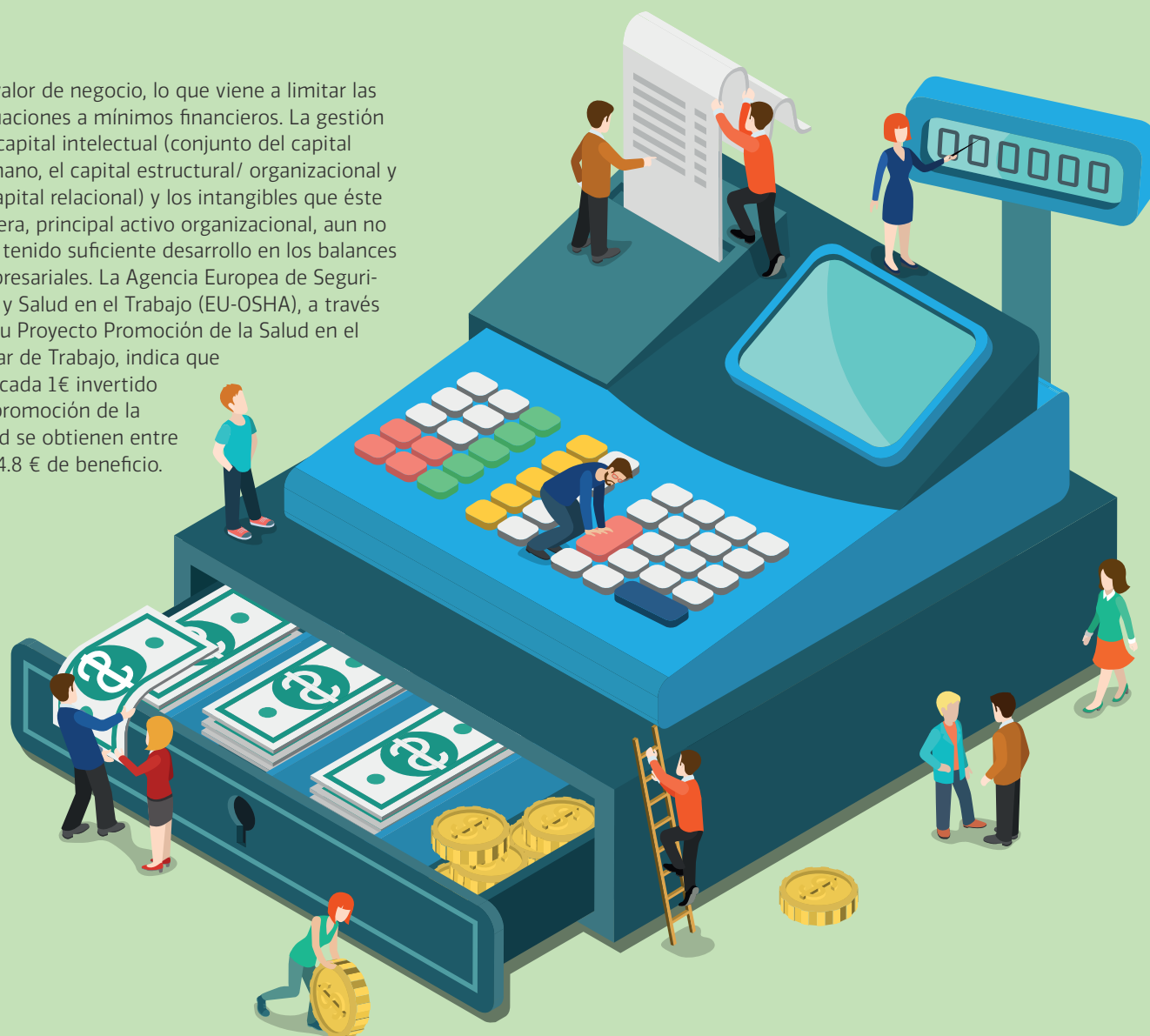
LA INTEGRACIÓN DEL ABSENTISMO

El modelo económico que ha imperado en el mundo empresarial ha sido el de la maximización del beneficio, descuidando en gran medida el control del cúmulo de costes ocultos derivados de la limitada racionalidad en el empleo de los recursos disponibles y la falta de control de los factores de ineficiencia, y que además suelen ser muy altos. Al no controlarse, se diluyen en la contabilidad empresarial como algo no conocido pero inconscientemente asumido y que puede tener consecuencias muy graves para el futuro de cualquier organización.

El beneficio económico es necesario para poder reinvertirlo, facilitando el proceso innovador y con ello, la sostenibilidad empresarial. Pero nunca debiera concebirse como un fin en sí mismo. La empresa competitiva, a la vez que responsable, será cada vez más valorada y respetada en base a su contribución al bien común, dando respuesta armónica a intereses

económicos y sociales de propietarios, trabajadores, proveedores, y de la misma sociedad de la que forma parte. La empresa del futuro destacará por sus utilidades y el valor que genera. La optimización del aporte de las personas y de los recursos disponibles: materiales / tecnológicos, de conocimiento, y económicos, es un principio esencial de la buena gestión empresarial, y por tanto, no evidenciar y tratar de gestionar los costes ocultos de las ineficiencias es estar abocados irremisiblemente al fracaso. Tal tipo de análisis debiera ser algo intrínseco a cualquier sistema de gestión. Sin embargo, al hablar de los sistemas de prevención de riesgos laborales (PRL) no se ha dispuesto de modelos validados al no considerarlos factores clave de competitividad. Sí que está asumido que la PRL es una exigencia legal y como tal, la mayoría de empresarios considera que es una prioridad cumplirla, aunque luego conceptualmente tales obligaciones suelen ser entendidas culturalmente más como un coste que como

un valor de negocio, lo que viene a limitar las actuaciones a mínimos financieros. La gestión del capital intelectual (conjunto del capital humano, el capital estructural/ organizacional y el capital relacional) y los intangibles que éste genera, principal activo organizacional, aun no han tenido suficiente desarrollo en los balances empresariales. La Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (EU-OSHA), a través de su Proyecto Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo, indica que por cada 1€ invertido en promoción de la salud se obtienen entre 2.5-4.8 € de beneficio.



La Asociación Internacional de la Seguridad Social, el Seguro Social Alemán de Accidentes de Trabajo y la Institución del Seguro Social Alemán de Accidentes de Trabajo de los Sectores de la Energía, la Industria Textil, la Electricidad y los Productos Multimedia, asimismo, llevaron a cabo un estudio empírico en el año 2011 en una muestra amplia de empresas, en el que concluyen que por cada 1€ invertido en prevención de riesgos laborales se pueden obtener 2.2 € de rentabilidad.

Respecto a los costes del absentismo, se apuntan algunos datos de referencia:

- Según la Encuesta de Costes Laborales, ETCL, del Instituto Nacional de Estadística, el absentismo supone una ausencia de 194 horas al año por cada trabajador (2014). Se incluye el tiempo que la empresa paga y no recibe trabajo, ya sea con justificación o sin justificación.
- El coste directo del absentismo injustificado e irregular por asalariado vendría a ser, tomado el coste laboral del 2014 según la citada ETCL, de 479 euros anuales o 40 euros al mes, sin incluir los costes indirectos muy superiores que soporta la empresa.
- Según estimaciones de <http://www.managingabsence.org.uk>, el absentismo global se sitúa en unos 600 euros por trabajador y año.

La Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (EU-OSHA), a través de su Proyecto Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo, indica que por cada 1 € invertido en promoción de la salud se obtienen entre 2.5-4.8 € de beneficio •



ESTRATEGIA EN LA ESTIMACIÓN DE LA RENTABILIDAD DE LA ACCIÓN PREVENTIVA]

Los costes de los accidentes/incidentes y del absentismo son los primeros que habrían de analizarse y habrían de verse reducidos con una acción preventiva eficaz. Por otra parte, es de esperar la generación de mejoras en la productividad y eficiencia en el trabajo, y también en la competitividad, fundamentalmente a través del incremento del capital intelectual de la

organización, con mayores competencias y motivaciones al actuarse de manera coherente en todos los ámbitos. La PRL se ha demostrado en investigaciones realizadas por el INSHT que es determinante del nivel de Excelencia empresarial alcanzado y, por ello, la medición de la rentabilidad de la acción preventiva representa un proceso de necesario desarrollo gradual en cada organización que debería acometerse con rigor y prioridad. El que no se disponga de un sistema contable establecido y que la contabilidad convencional no pueda resolver completamente el tema no debería ser un obstáculo insalvable para trabajar en beneficio de la propia acción preventiva y en pro de la eficiencia y la sostenibilidad de la organización.

De lo que se trata es de ser capaces de medir, aunque sea orientativamente, el nivel de contribución del conjunto de acciones preventivas, en coherencia a la mejora de la calidad integral de la organización, al beneficio generado (o sea, al éxito del proyecto empresarial), identificando los factores de distorsión existentes que pudieran obstaculizar los objetivos esperados.

Hay que contabilizar la inversión preventiva, tanto en lo que se refiere a medidas materiales y tecnológicas, como en valores intangibles relativos a medidas organizativas y de formación ●

El esquema básico de análisis se muestra en la figura 1. Habría que sistematizarlo para que fuera lo más sencillo y ágil posible. Hay que contabilizar la inversión preventiva, tanto en lo que se refiere a medidas materiales y tecnológicas, como en valores intangibles relativos a medidas organizativas y de formación. Ello ha de contribuir a la generación de valor y de cultura preventiva, analizada de manera cualitativa pero medida con indicadores. Por su parte, habrán de producirse reducciones de costes: de siniestralidad, de absentismo, de rotación, de "presentismo", de minoración de riesgos asumidos (traducibles también económicamente), y una posible reducción de primas de aseguramiento de riesgos. Los beneficios finales como resultado del proceso preventivo deberían contemplar: los incrementos de beneficios económicos de la organización y de productividad. A su vez, los beneficios de carácter intangible serían los de orden social, en los que se incluye la mejora de la percepción de los trabajadores y su satisfacción.

El INSHT ha desarrollado en el año 2015 una metodología para evaluar la rentabilidad de la acción preventiva frente a los riesgos psicosociales en la que han colaborado activamente, junto a un equipo de especialistas de tal Instituto, 10 empresas excelentes, y que en el año 2016 se encuentra en proceso de validación. Tal metodología permite identificar carencias organizacionales y factores de riesgo psicosocial de necesaria intervención para medir cómo actuando sobre los mismos se influye en la reducción de indicadores clave de resultados, incluido el absentismo. En el gráfico 2 se describen cuatro aspectos esenciales a tener cuenta en tal proceso de análisis coste-beneficio:

- Generación de valor y de cultura preventiva
- Inversión preventiva
- Beneficios
- Reducción de costes

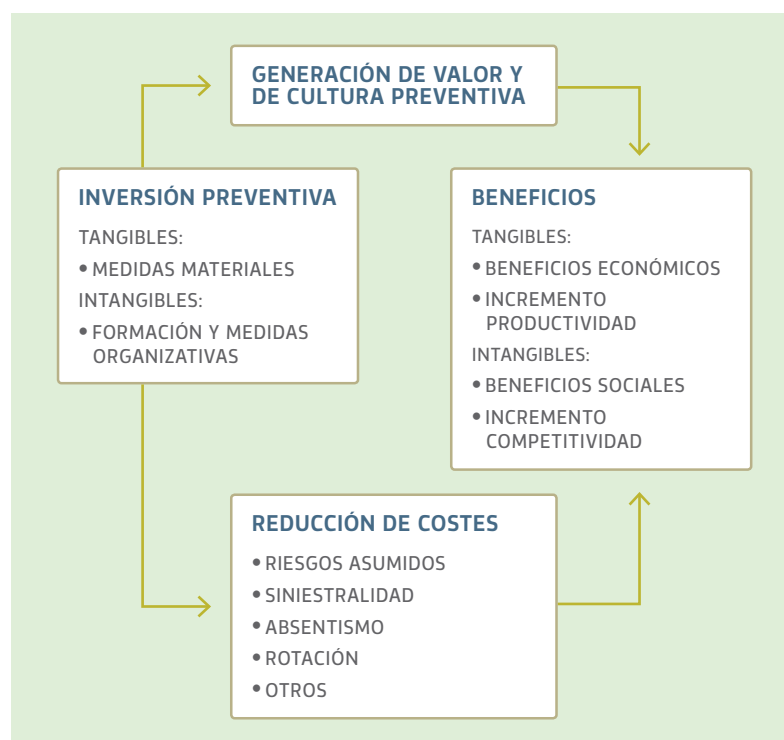
NECESIDAD DE INTEGRACIÓN EN EL ANÁLISIS DE LA COMPONENTE SOCIAL Y ECONÓMICA]

La seguridad y salud laboral no puede ser medida y protegida con los mecanismos de la economía de mercado con un componente economicista exacerbado. El cumplimiento de las exigencias reglamentarias tampoco debiera contemplarse desde la óptica restringida de una rentabilidad convencional, aunque es cierto que los costes de no cumplir la legislación en términos de fiscalización pueden resultar cuantiosos. Habría que desarrollar una prevención eficaz sin necesidad de tener siempre la

Habríamos de tomar conciencia de que cuando el beneficio económico va asociado a mejoras de índole social y de implicación de los propios trabajadores, se genera un sustancial valor añadido •

justificación económica que la avale, aunque sea esencial encontrar en todo momento las mejores maneras de optimizar esfuerzos. Ante un riesgo de consecuencias graves hay que tomar siempre acciones inmediatas. La empresa es un sistema complejo en el que las variables que determinan los resultados de sus procesos productivos y de su sistema de gestión empresarial están interrelacionadas. Otra cosa es que podamos averiguar con facilidad el nivel de influencia de cada una de ellas en los resultados empresariales. Los valores que determinan conductas positivas se ven en gran medida neutralizados por los contravalores que imperan fuera de control. También los factores procedimentales de competencia y eficiencia se ven limitados por los factores de inoperancia, ineficiencia e incluso negligencia, que están dispersos, afectando a los procesos

Figura 1. Esquema de análisis del coste-beneficio del proceso preventivo





ANÁLISIS DEL COSTE - BENEFICIO EN PREVENCIÓN

productivos, y lamentablemente sin tener un conocimiento suficiente de los mismos. Nuestra obligación es poner orden que permita conocer mejor los aspectos positivos y negativos que están afectando a tales procesos y a la organización en general para actuar en consecuencia. De ahí la importancia de trabajar con indicadores económicos y sociales al mismo tiempo, conjugándolos en un sistema de medición lo más unitario posible para encontrar correlaciones significativas entre ellos.

Tampoco los límites entre unos y otros son absolutos. Por ejemplo, el ratio de incremento del nivel de aporte de ideas de los trabajadores aplicadas tiene un evidente valor social por lo que comporta de desarrollo de la participación, pero por otro lado, el valor de las soluciones aportadas puede tener una componente económica significativa que en su conjunto

Es de máxima importancia acometer el análisis de la incidencia de la acción preventiva integral, bien desarrollada, en la mejora de la productividad y la competitividad, aunque no sea siempre fácil encontrar la relación causal directa que la determina ●

estimula el proceso creativo. Habríamos de tomar conciencia que cuando el beneficio económico va asociado a mejoras de índole social y de implicación de los propios trabajadores se genera un sustancial valor añadido. Con tal sistema de medición se tendrá un mayor conocimiento de la necesidad de priorizar determinadas acciones y conformar un plan de acción que facilite la evolución requerida. Ahora bien, los indicadores adquieren un verdadero significado cuando están asociados a procesos de cambio. El valor de la medición radica siempre en términos relativos a través de la evolución producida en el tiempo por las mejoras implantadas. Pretender medir la rentabilidad de un sistema preventivo convencional que no influya de una manera determinante en la mejora de la calidad, la eficiencia y las condiciones de trabajo simultáneamente, y que ello además sea percibido como tal, no tiene significado.

EL RENDIMIENTO CRECIENTE DE LA PREVENCIÓN]

Los cambios culturales y de comportamiento requieren cuidados procesos que faciliten y, a su vez, consoliden la evolución. El punto óptimo de intervención depende de cada realidad empresarial y de las circunstancias específicas respecto al nivel preventivo en que se encuentre la organización y sus procesos productivos respectivos.

Con una prevención de valor estratégico, orientada plenamente a generar cultura preventiva y de excelencia como motor de cambio, es de esperar que se puedan lograr paulatinamente niveles de excelencia en prevención más altos a un coste decreciente. La inversión en valores intangibles como son la formación, la participación, la implantación de procedimientos y el aporte creativo de las personas, genera de por sí rendimientos crecientes, a diferencia de las inversiones materiales, casi siempre de rentabilidad limitada y decreciente al tener la mayoría de veces caducidad y requerirse su renovación. Una prevención de valor estratégico y generadora de cultura preventiva, con la gradual interiorización de hábitos preventivos y nuevas maneras de proceder basadas en la eficiencia y el aporte de las personas, capaces de auto controlarse, habría de permitir que los costes de la prevención sean cada vez menores.

INCIDENCIA EN LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD]

Es de la máxima importancia acometer el análisis de la incidencia de la acción preventiva integral, bien desarrollada, en la mejora de la productividad y la competitividad, aunque no sea siempre fácil encontrar la relación causal directa que la determina. Pero es necesario emplear indicadores no convencionales para medir el aporte de las personas a la mejora de la productividad, como el VACH (Valor añadido del capital humano), y el ROICH (Rendimiento de la inversión en capital humano). Lamentablemente, se habla en estos tiempos de incertidumbre, de incrementos de la productividad que se están produciendo a partir de la reducción de los salarios, algo que no hace más que mostrar una visión reduccionista y limitada del actual sistema económico, frente a lo que debiera ser el necesario incremento de la productividad a partir del mayor valor generado en los productos y procesos, complementado con una sustancial reducción de costes de todo tipo.

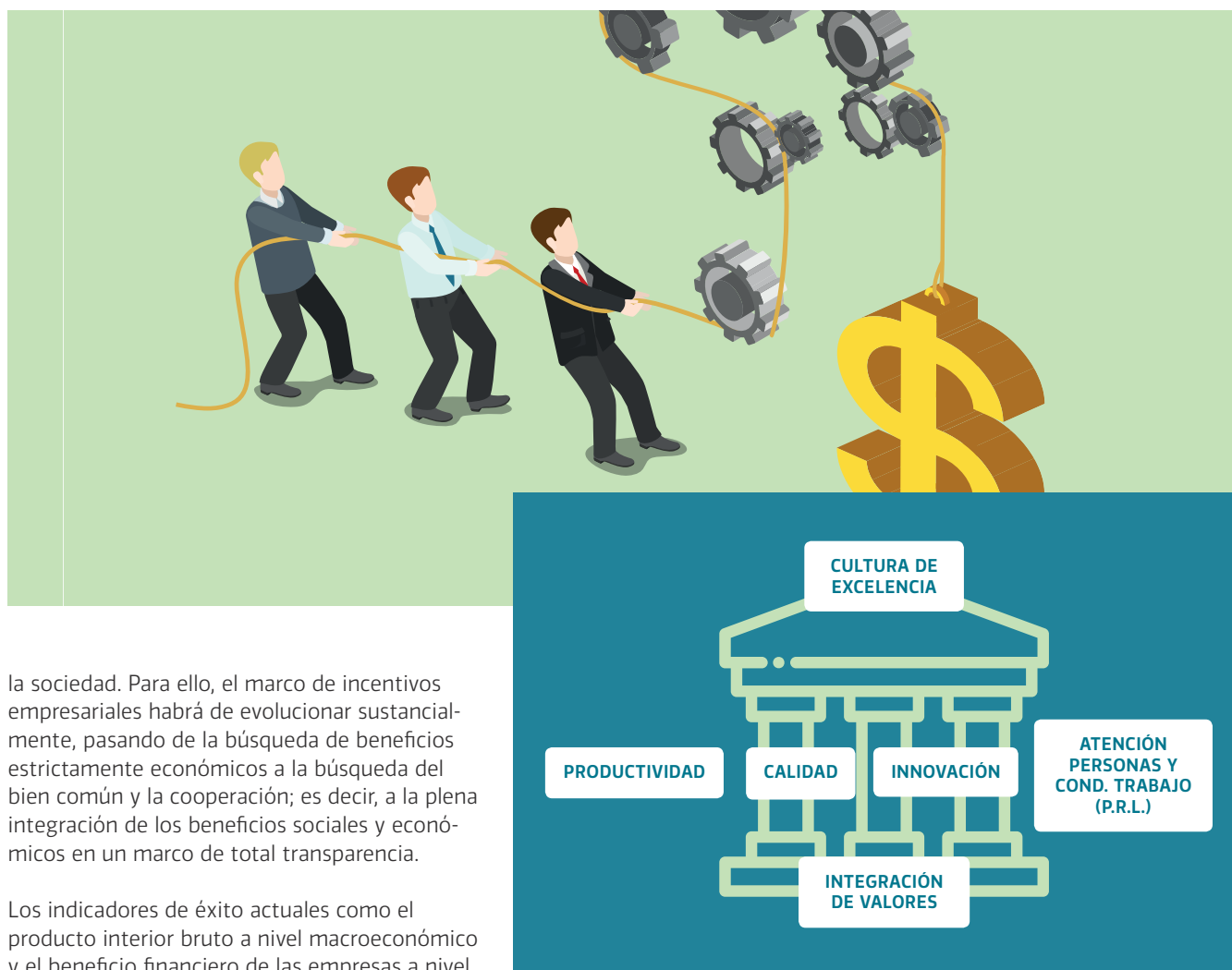
Tales índices expresan de manera mucho más cercana la incidencia de los cambios gene-

rados en las personas, en la mejora del valor generado y en el rendimiento, lo que favorece la reflexión sobre la calidad de las acciones preventivas y de apoyo que se están llevando a término. En cuanto a la mejora de la competitividad, es sabido que la contribución de la prevención se produce a través del incremento del capital intelectual.

CONTRIBUCIÓN DE LA PREVENCIÓN A LA ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN]

Toda actividad económica ha de servir al bien común en coherencia a los intereses de

El que los aspectos sociales queden reservados a unos mínimos legales de por sí limitados, y a la voluntariedad, como propugnan las disposiciones de la UE sobre Responsabilidad Social, no es suficiente. Lo voluntario es fácilmente relegado ante la prevalencia del beneficio monetario en los momentos de dificultad o ante una mirada no atenta del ciudadano. Para evitarlo, debe existir un serio compromiso de la organización por respetar los valores morales y sociales asumidos como metas, complementado ello con los mecanismos de información y control de la propia sociedad. Quien actúe de manera no acorde a lo exigible y manifesta-



la sociedad. Para ello, el marco de incentivos empresariales habrá de evolucionar sustancialmente, pasando de la búsqueda de beneficios estrictamente económicos a la búsqueda del bien común y la cooperación; es decir, a la plena integración de los beneficios sociales y económicos en un marco de total transparencia.

Los indicadores de éxito actuales como el producto interior bruto a nivel macroeconómico y el beneficio financiero de las empresas a nivel micro, no muestran utilidades sociales que son del todo necesario contabilizar y mostrar. Es realmente lo que el ciudadano quiere y exige saber. ¿O es que un alto beneficio financiero nos informa acerca de si la empresa crea o destruye empleo, la calidad de sus condiciones de trabajo, el reparto de beneficios y la remuneración justa, el trato igualitario a mujeres y hombres, las diferencias salariales entre directivos y trabajadores, el respeto al medio ambiente, etc.?

do debe asumir sus responsabilidades ante la sociedad, la cual en un marco democrático es quien ostenta la última palabra, acercándose o alejándose de una organización que ofrece productos y servicios.

Muchas empresas no son ajenas a este planteamiento. Las que protegen su reputa-

Figura 2.



ANÁLISIS DEL COSTE - BENEFICIO EN PREVENCIÓN

ción y en especial las empresas globales han tomado en cuenta su posible desmedido afán por el beneficio y han reaccionado. Mediante etiquetas en sus productos, sistemas de gestión (EMAS, ISO, OHSAS, EFQM...) códigos de conducta e informes/memorias de triple base (GRI), quieren demostrar que también se preocupan por el bien común actuando de manera socialmente responsable. El único inconveniente, como se ha dicho, es que todos estos instrumentos son voluntarios. Es evidente que quienes actúen de manera social, ecológica, democrática y solidaria deberían disfrutar de ventajas competitivas frente los asociales e

precisamente en ese aporte abierto y creativo de los miembros de la organización en donde radica una de las claves del éxito empresarial. Pero para conseguirlo las personas deben sentirse queridas y respetadas por la empresa, la cual ha de velar para que las condiciones de trabajo que esté ofreciendo, incluida la seguridad y salud laboral, sean dignas. Ello solo es posible mediante un liderazgo transformador de directivos y mandos al servicio de las personas y de la organización, unido a la profesionalidad, participación e implicación de los trabajadores en sus cometidos. Entonces será posible que las personas puedan dar lo mejor de sí mismas, identificándose con los objetivos e intereses de la organización.

¿Pero hasta qué punto la PRL es factor clave de excelencia en un mundo con notorias carencias de cultura preventiva y que es vista más como exigencia legal que como valor?

Pues bien, se ha constatado que existe una correlación entre el nivel de prevención de riesgos laborales que desarrolla una organización y el nivel de excelencia empresarial alcanzado. Recientes estudios dirigidos por el INSHT en un colectivo de pequeñas y medianas empresas españolas, seleccionadas por tener índices de siniestralidad muy bajos y no haber estado afectadas por procesos de regulación de plantilla, manteniendo un proceso de crecimiento en los últimos años, y disponer de distintivos de calidad, ha dejado clara constancia de ello, y además, ha demostrado que tales empresas tienen unas peculiaridades que las hacen acreedoras de su éxito. Desarrollan una gestión orientada a la gestión del cambio y a la innovación; cuentan con programas que potencian el liderazgo y la comunicación; se implica a mandos y trabajadores en las estrategias empresariales; la gestión de personas es especialmente cuidada, con políticas de desarrollo humano, de reconocimiento y de implicación con la misión y visión empresarial. Y en materia preventiva se ha constatado un claro compromiso de la dirección con implicación directa en actividades preventivas, cuidando de que se integre la PRL en todos los niveles y en todas las actividades. En las empresas excelentes se constata que el absentismo suele ser inferior al 2%.

¿Cómo entonces podemos aprovechar tal sinergia para potenciar una PRL efectiva en pro de la excelencia? Para empezar, es necesario que seamos conscientes que la excelencia se construye cimentando bien el proceso de cambio, redefiniendo los valores de la organización (innovación, cooperación/ ayuda mutua, competencia, ...). Son los que están en su esencia



inmorales. Veremos cambios sustanciales en esta dirección en los próximos años y que la propia crisis ha acelerado.

HACIA UNA PREVENCIÓN COMO MOTOR DE EXCELENCIA]

La excelencia en el mundo empresarial, que es necesaria para la pervivencia, requiere conjugar "competitividad" y "responsabilidad", conceptos estrechamente interrelacionados. Solo quienes demuestren tener comportamientos socialmente responsables ante trabajadores, clientes, proveedores y la misma sociedad podrán caminar hacia la excelencia. Pero la competitividad requiere desarrollar dos aspectos determinantes que la condicionan: una alta capacidad innovadora para dar respuesta ágil y de calidad a las demandas existentes o potenciales, y la formación permanente del equipo humano que vaya a hacerlas posible. Es

y determinan los comportamientos de las personas, dándoles significado y proyección social. Por ello, es necesario que los valores esenciales de los cuales depende el éxito de una organización estén perfectamente identificados y socializados, y a la vez, los contravalores sean neutralizados. El sentido del trabajo ayuda a ejercerlo con dignidad, siendo eficientes y creativos. Una vez aprobados se ha de conformar la política de empresa, asumiendo que los tres pilares de la excelencia: la productividad, la calidad y la innovación, se nutren con un cuarto pilar, el de la atención a las condiciones de trabajo en un marco de RSE.

Es necesario también, como punto de partida, analizar la cultura de la organización identificando sus fortalezas y debilidades. Modelos de Excelencia como el EFQM nos ayudarán a identificar carencias de liderazgo, de innovación, de participación y formación, etc. que es necesario resolver.

Las estrategias de éxito que he podido contrastar van en la dirección de desarrollar proyectos específicos que integren la prevención en los procesos de trabajo, estimulando la innovación para dar respuesta a la necesaria mejora conjunta, tanto de aspectos relativos a la calidad, la eficiencia y la productividad, como de la seguridad y salud laboral. Téngase en cuenta que la PRL es fuente importante de mejoras a través de las diferentes actividades preventivas, pero a su vez es condición indispensable para que la innovación y la creatividad adquieran a todos los niveles la fuerza necesaria.

El marco reglamentario favorece la implantación de sistemas preventivos eficaces que respondan a los intereses de trabajadores y de organización para contribuir notoriamente al éxito empresarial. Pero es vital el compromiso de la dirección a través de su ejemplaridad y la formación continua, apoyada en procedimientos escritos sistematizados, para que las personas adquieran los conocimientos y destrezas necesarias y actúen correctamente en todo momento, sintiéndose partícipes del proyecto empresarial.

La crisis económica nos deja dos importantes lecciones para el mundo de la PRL que debieran ser aprovechadas:

- La primera es la importancia de la buena administración de los recursos que por naturaleza son escasos. Políticas de austeridad en el buen sentido, para reducir costes de inoperancia, ineficiencia, negligencia, e

incluso despilfarro, son del todo necesarias en toda organización. Carencias en PRL tienen un coste ingente que no es contabilizado. Además, en este mundo tremendamente competitivo dispuesto a fagocitar la incompetencia, es imprescindible para sobrevivir que las organizaciones generen un alto valor añadido en sus procesos productivos, en donde la PRL debería jugar un papel determinante, no ya solo como se dijo para reducir costes, sino para generar valor con el aporte de todos los miembros de la organización en un clima laboral que lo haga posible.

Con una prevención de valor estratégico, orientada plenamente a generar cultura preventiva y de excelencia como motor de cambio, es de esperar que se puedan lograr paulatinamente niveles de excelencia en prevención más altos a un coste decreciente •

- La segunda lección es que resulta imprescindible controlar la honestidad de los comportamientos de directivos y organizaciones, con códigos de actuación y transparencia. La ética está en la esencia de la PRL. Los valores éticos, aplicados en las organizaciones con principios de transparencia son clamorosamente exigidos por la sociedad ante tanto abuso y corrupción incontrolada, principal problema a combatir en cualquier sociedad democrática. Es significativo haber constatado en estudios realizados por el INSHT que el respeto a tales valores morales es considerado el principal aporte del sistema preventivo por parte de una buena muestra de empresas excelentes.

Sabemos entonces que la PRL es mucho más que una exigencia reglamentaria: es el coadyuvante imprescindible para garantizar comportamientos responsables interna y externamente. Es entonces momento de desarrollar un liderazgo transformador desde la PRL a todos los niveles que sea pieza clave de la construcción de la excelencia empresarial.

Los mandos deben aprender a prevenir y la PRL debe enseñarles también a liderar para ganar la confianza de su equipo humano.]